

### Bedingungen im Arbeitskollektiv für die Leistung und Leistungsentwicklung im Bereich Forschung und Entwicklung: Expertise

Herting, Gabriele

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Herting, G. (1984). *Bedingungen im Arbeitskollektiv für die Leistung und Leistungsentwicklung im Bereich Forschung und Entwicklung: Expertise*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-387970>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **ZENTRALINSTITUT FÜR JUGENDFORSCHUNG**

**Direktor: Prof. Dr. habil. W. Friedrich**



## **Expertise**

**Bedingungen im Arbeitskollektiv für die Leistung  
und Leistungsentwicklung im Bereich Forschung  
und Entwicklung**

**Verfasser: G. Herting, Abteilung Arbeiterjugend**

**Leipzig, im April 1984**

## 0. Einleitung

Mittlerweile gibt es am Zentralinstitut für Jugendforschung und an anderen Institutionen (vor allem Institut für marxistisch-leninistische Soziologie der Akademie für Gesellschaftswissenschaften) zahlreiche Untersuchungen zu Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten der (jungen) Intelligenz im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Kollektive Bedingungen für Leistung haben dabei bisher eine mehr oder weniger große Rolle gespielt. Unsere Ergebnisse aus verschiedenen Kombinatuntersuchungen erbrachten - soweit Kollektivprobleme bereits einbezogen und diese Untersuchungen vergleichbar waren - weitgehend übereinstimmende Tendenzen in der Bewertung ausgewählter Kollektivbeziehungen für Leistungen der Hoch- und Fachschulkader. Deshalb bietet es sich an, diese allgemeinen Tendenzen in einer Expertise darzustellen. Die konkreten Daten zu deren Veranschaulichung stammen aus einer Untersuchung im Forschungs- und Entwicklungsbereich des VEB Chemiekombinat Bitterfeld, die das ZIJ in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Bohring durchgeführt hat.

Im Mittelpunkt der Expertise sollen Probleme der Kooperation in den Arbeitskollektiven und kollektive Leistungsnormen stehen, die nachgewiesenermaßen besondere Bedeutung für das Leistungsverhalten der FE-Mitarbeiter haben.

## 1. Kooperation in den Kollektiven

Auf Grund der wachsenden Arbeitsteilung in der Forschung und Entwicklung, der zugleich zunehmenden interdisziplinären Arbeitsweise, der steigenden Komplexität der Aufgaben, der Notwendigkeit steigender Effektivität der FE-Arbeit usw. gewinnen Kommunikation und Kooperation zunehmend an Bedeutung. Die erste Stufe ist die Kooperation innerhalb der FE-Kollektive, die primär vom Charakter der Aufgabenstellungen der Kollektive abhängig ist. Wichtige Voraussetzung für effektive, wirkungsvolle Kooperationsbeziehungen sind eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche und der Verantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter voneinander und damit verbunden eine solche Verteilung der Aufgaben, die es dem Einzelnen ermöglicht, seinen Anteil an der Lösung der kollektiven Aufgabe klar zu erkennen. Letzteres ist für ca. 3/4 der Hoch- und Fachschulkader weitgehend möglich.

Sind die Aufgaben so verteilt und realisierbar, daß alle Kollektivmitglieder einen deutlichen Anteil an der Gruppenleistung haben, sind in der Regel häufiger sehr gute Kollektivbeziehungen sowie eine schöpferische und durch anspruchsvolle Leistungsnormen geprägte Atmosphäre gegeben.

Vor allem leistungsstarken, sehr tätigkeitsverbundenen Kadern in Kollektiven mit hohen Leistungsmaßstäben ist der Beitrag der eigenen Tätigkeit zur Lösung der kollektiven Aufgabenstellung besonders deutlich. Je deutlicher der eigene Anteil an der kollektiven Aufgabenlösung für jeden Einzelnen wird, desto mehr kann Leistungsbereitschaft mobilisiert und Tätigkeits- und Kollektivverbundenheit gefördert werden. Wird dadurch das Leistungsvermögen besser ausgeschöpft, kann wiederum ein noch größerer Anteil an der Gruppenleistung erzielt werden.

Die Kooperationsbeziehungen in den FE-Kollektiven werden auch dadurch bestimmt, inwieweit deren fachliche Zusammensetzung (nach Qualifikation und Fachgebieten) der Aufgabenstellung und der Forderung nach Spitzenleistungen entspricht.

Tab. 1: Fachliche Zusammensetzung der Kollektive (Angaben in %)

gesamt	... entspricht den Anforderungen nach Spitzenleistungen		
	vollkommen	...	wenig
bei sehr guten Kollektivbeziehungen	35		4
bei guten Kollektivbeziehungen	10		6
bei mittelmäßigen Kollektivbeziehungen	16		15

Bei zur Aufgabenrealisierung und Erzielung von Spitzenleistungen sehr günstiger fachlicher Zusammensetzung der Kollektive ist der persönliche Beitrag der einzelnen Gruppenmitglieder zur kollektiven Gesamtleistung häufiger deutlich erkennbar, sind gute Kollektivbeziehungen, Wohlbefinden, schöpferische Atmosphäre, anspruchsvolle Leistungsnormen und gute Arbeitsdisziplin in den Kollektiven stärker ausgeprägt. In Kollektiven, in denen die notwendige Unterstützung der HF-Kader durch wissenschaftlich-technische bzw. technische Mitarbeiter weitgehend gesichert ist, können eher Spitzenleistungen entstehen. In diesen Kollektiven

haben sich meist hohe Leistungsmaßstäbe herausgebildet, die mit dazu führen, daß sich die günstige fachliche Zusammensetzung auch in Höchstleistungen der HF-Kader niederschlägt. Bei stark aufgabenadäquater fachlicher Zusammensetzung der Kollektive ist in der Regel auch der Zugang zu wichtigen Informationen für die Forschungsarbeit besser gesichert, sind klare Aufgabenstellungen, eine gute fachliche Anleitung, gute Arbeitsorganisation sowie umfassende Möglichkeiten für selbständige Arbeit und eigene Entscheidungen der Mitarbeiter häufiger. <

Eine zur Realisierung der gestellten Aufgaben günstige fachliche Zusammensetzung fördert insbesondere die Kommunikation über fachliche Probleme, neue Ideen und Lösungsvorschläge innerhalb der Kollektive. Dagegen ist bei einer wenig aufgabengerechten fachlichen Zusammensetzung häufiger, daß die Kollegen untereinander ihre Erfahrungen und Erkenntnisse weniger austauschen, was sich oft auf die Leistungsstärke der einzelnen Kollektivmitglieder und das Kollektiv als Ganzes auswirkt. Insgesamt würde etwa 1/3 bei besserer Fachkommunikation im jeweiligen Kollektiv mehr leisten. Das trifft besonders für leistungsschwächere Kader, über diese hinaus für fast alle Mitarbeiter mit größeren Leistungsreserven und/oder für bisher weniger tätigkeitsverbundene Kader zu. Für diese Mitarbeiter kann die Verbesserung der Fachkommunikation in ihren Arbeitskollektiven, vor allem ihre eigene intensive Mitwirkung und Einbeziehung dabei, ein wichtiger Leistungsstimulus sein. Die Möglichkeiten zur Intensivierung der Fachkommunikation in den Arbeitskollektiven sind wiederum in starkem Maße mit von den Potenzen in den FE-Bereichen abhängig, die Kollektive nach Fachrichtungen und Qualifikationen aufgabenadäquat zusammenzusetzen.

Wird eine Verstärkung des fachlichen Austausches innerhalb des eigenen Kollektivs als wichtige Reserve zur persönlichen Leistungssteigerung angesehen, so wird die Verbesserung kooperativer Arbeitsbedingungen im allgemeinen auch als bedeutsame Quelle zur Effektivitätserhöhung der gesamten Forschung und Entwicklung im Kombiant betrachtet. Das betonen insbesondere Kader aus solchen Kollektiven, in denen die Kooperationsbeziehungen noch nicht den Erfordernissen entsprechen und leistungsfördernde Normen bisher weniger entwickelt sind. Reserven zur Steigerung der eigenen Leistungen und der des Kollektivs werden somit als Po-

tenzen zur Steigerung der Leistungskraft der gesamten FE erkannt. >Daraus muß die Bereitschaft erwachsen, selbst aktiv zur Intensivierung des fachlichen Austausches und der Kooperation insgesamt beizutragen. Diese entsteht vor allem dann, wenn sie vom Leiter gefördert und positiv bewertet wird, dadurch Leistungsfortschritte und gleichzeitig eine Verbesserung des Kollektivklimas deutlich werden. <Die Erzielung von Spitzenleistungen ist immer mehr auch vom Niveau des wissenschaftlichen Meinungsstreites in den Kollektiven (und darüber hinaus) abhängig. Nur die reichliche Hälfte der einbezogenen Hoch- und Fachschulkader meint jedoch, daß das gegenwärtige Niveau des wissenschaftlichen Meinungsstreites im Kollektiv den Erfordernissen nach Spitzenleistungen weitgehen entspricht. Bei interessanten Arbeitsaufgaben, aufgabenadäquater fachlicher Zusammensetzung, konstruktiver, von anspruchsvollen Leistungsnormen getragener Kollektivatmosphäre hat sich schon häufiger ein solches Niveau des wissenschaftlichen Meinungsstreites herausgebildet, das den Erfordernissen nach Spitzenleistungen entspricht. Positiven Einfluß darauf hat auch, wenn jedem einzelnen Kollektivmitglied sein Beitrag zur Gruppenleistung deutlich, wenn ihm die Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit für die Lösung der kollektiven Aufgabenstellung voll bewußt ist. Dadurch erhöht sich seine Kommunikationsbereitschaft und seine Möglichkeit, die Gruppenkommunikation sinnvoll zu befruchten. Deutlichen Einfluß auf das Niveau des wissenschaftlichen Meinungsstreites in den FE-Kollektiven haben auch die >Fachkompetenz des Leiters, dessen Anregung und Förderung der Fachkommunikation sowie das Leiter-Mitarbeiter-Verhältnis insgesamt. <Auch bei der gegenseitigen Information der Kollektivmitglieder über den Entwicklungsstand auf dem jeweiligen Fachgebiet gibt es noch Reserven. Immerhin nutzen 12 % der Hoch- und Fachschulkader nur selten oder nie Hinweise der Kollegen zur Information über den nationalen und internationalen Entwicklungsstand auf ihrem Fachgebiet. Insbesondere bei weniger guten Kollektivbeziehungen, ungünstiger fachlicher Zusammensetzung der Kollektive und geringer ausgeprägten Leistungsnormen wird diese Informationsmöglichkeit seltener genutzt. Die Verbesserung der Fachkommunikation und Kooperation innerhalb der Kollektive ist eine bedeutende Quelle zur Effektivitätssteigerung im gesamten FE-Prozeß der Kombinate. Knapp 70 % der Hoch- und Fachschulkader betrachten die Verbes-

serung kooperativer Arbeitsbedingungen in ihren FE-Kollektiven als wichtige Reserve zur Erhöhung der Wirksamkeit von Forschung und Entwicklung für das Kombinat. Die Verbesserung kooperativer Arbeitsbedingungen in den Kollektiven ist als Effektivierungsfaktor vor allem für bisher weniger entwickelte FE-Kollektive von großer Bedeutung. Sie wird beispielsweise auch dadurch gefördert, daß eine leistungsgerechte Anerkennung erbrachter Einzelergebnisse zugleich das Interesse an und die Bereitschaft zur Kommunikation und Kooperation fördert.

## 2. Kollektivbeziehungen und Kollektivnormen

Das Niveau der sozialen Beziehungen im Kollektiv wirkt auf vielfältige Weise unmittelbar und vermittelt auf die Leistungen der Kollektivmitglieder ein.) Soziale Geborgenheit im Arbeitskollektiv, Achtung und Anerkennung durch die Arbeitskollegen sind für die meisten Hoch- und Fachschulkader von großer Bedeutung. < Etwa 3/4 der Hoch- und Fachschulkader schätzen die Kollektivbeziehungen ohne jegliche oder nur mit geringen Einschränkungen als gut ein.

> Bei interessanten, anspruchsvollen, Tätigkeitsverbundenheit fördernden Arbeitsaufgaben, großen Möglichkeiten zum selbständigen Arbeiten, klarer Aufgabenabgrenzung, sichtbarem Anteil jedes Kollektivmitgliedes an der Lösung der kollektiven Aufgaben und anspruchsvollen Leistungsnormen (sind häufiger sehr gute Kollektivbeziehungen vorhanden. Von wechselseitigem Einfluß wirken dabei Tätigkeits- und Kollektivverbundenheit auf Leistungsbereitschaft und Leistungsniveau der einzelnen Kollektivmitglieder ein.

> Auch das Verhältnis der Kollektivmitglieder zu ihren Leiter ist ein wichtiger Einflußfaktor auf die Bewertung der Kollektivbeziehungen. Bei sehr vertrauensvollem, offenem Leiter-Mitarbeiter-Verhältnis werden die Kollektivbeziehungen und das Wohlbefinden im Kollektiv deutlich positiver beurteilt als bei "nur" vertrauensvollem bzw. wenig vertrauensvollem Verhältnis. < Gute Kollektivbeziehungen sind mit einem hohen Wohlbefinden der meisten Mitglieder im ihrem Kollektiv verbunden. Etwa 80 % der Kader fühlen sich in ihren Kollektiven vollkommen oder nur mit geringen Einschränkungen wohl. Wichtig ist, daß eine aufgabenadäquate, Spitzenleistungen ermöglichende fachliche Zusammen-

setzung der Kollektive die Kollektivbeziehungen und das Wohlbefinden im Kollektiv deutlich beeinflussen. Die Kollektivbeziehungen werden auch danach beurteilt, inwieweit sich eine kritisch-konstruktive, schöpferische Atmosphäre in den Kollektiven herausgebildet hat. 70 % der FE-Kader bescheinigen das ihren Kollektiven bereits in hohem Maße. Fast ebensoviele (64 %) beurteilen das Verhältnis zum Kollektivleiter sehr positiv, durch Offenheit und Vertrauen gekennzeichnet.

Das Verhältnis zum Leiter wird u.a. in nicht geringem Maße durch die Relation gewünschte und erhaltene Möglichkeiten zum selbständigen Arbeiten beeinflusst. Bei Mitarbeitern mit starkem Bestreben nach Selbständigkeit sind bei deren Einschränkung durch den Leiter oft negative Effekte auf das Leiter-Mitarbeiter-Verhältnis und die Leistungsbereitschaft zu erwarten. Deshalb ist es notwendig, insbesondere bei der Aufgabenverteilung nach Möglichkeiten zu suchen, ein hohes Maß an selbständigem Entscheidungsspielraum für die betreffenden Kader zu gewährleisten.

Gute zwischenmenschliche Beziehungen in den Kollektiven sind erst dann günstig für Spitzenleistungen, wenn sie mit höchst anspruchsvollen Leistungsnormen verbunden sind. Fast 70 % der Mitarbeiter sind der Meinung, daß die Sozialbeziehungen in ihren Kollektiven weitgehend den gegenwärtigen Erfordernissen zur Erzielung von Spitzenleistungen entsprechen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die erbrachten Leistungen der Kollektivmitglieder der entscheidende Faktor für Ansehen im Kollektiv sind (d.h. wenn die kollektiven Normen stark leistungsorientiert sind) und sich die Mitarbeiter in ihren Kollektiven sehr wohlfühlen.

In welchem Maße sind nun insgesamt leistungsfördernde kollektive Normen ausgeprägt? Etwa 1/4 der FE-Mitarbeiter beispielsweise bescheinigt seinem jeweiligen Arbeitskollektiv ohne Einschränkung, daß die Leistungen der einzelnen Kollektivmitglieder sehr ernst genommen werden.

Bei interessanten, anspruchsvollen, Tätigkeitsverbundenheit fördernden Arbeitsaufgaben und einer aufgabengedäquaten fachlichen Zusammensetzung der Kollektive entwickeln sich eher stark leistungsfördernde Kollektivnormen. Jedoch diese Faktoren allein sind noch keine Garantie für anspruchsvolle Leistungsnormen in den Arbeitskollektiven. Wichtig ist zugleich eine kon-



struktive Atmosphäre, die Auseinandersetzung um erreichte Leistungen befördert, eine Förderung hoher Leistungen durch den Leiter (z.B. durch eigene vorbildliche fachliche Leistung, entsprechende fachliche Anleitung usw.) sowie eine stark leistungsstimulierende Bewertung erbrachter Leistungen. Wird in den Arbeitskollektiven den Leistungen aller Kollegen die erforderliche Aufmerksamkeit geschenkt, so wird in der Regel auch die Arbeitsdisziplin besonders ernst genommen. Knapp 70 % der Hoch- und Fachschulkader schätzen ein, daß in ihren Kollektiven eine hohe Arbeitsdisziplin zu einer ausgeprägten Norm geworden ist. Diese Norm ist um so wichtiger, als eine entsprechende Disziplin in der Arbeitszeit und darüber hinaus (z.B. bei Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitszeit usw.) eine entscheidende Voraussetzung für Höchstleistungen darstellt.

Die Bedeutung leistungsfördernder Normen für Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten der Kollektivmitglieder wird z.B. daran deutlich, daß bei stark entwickelten kollektiven Leistungsmaßstäben deutlich mehr Mitarbeiter ihr Leistungsvermögen bereits weitgehend ausschöpfen.

Der Entwicklungsstand von leistungsfördernden Kollektivnormen kommt auch darin zum Ausdruck, inwieweit vorgeschlagene risikoreiche Varianten, die höhere Anforderungen an das Kollektiv bringen, durch die Kollegen akzeptiert werden. Immerhin noch 1/4 der Kader schätzt ein, daß man sich durch risikoreiche Varianten, die mit höheren Anforderungen für das Kollektiv verbunden sind, bei seinen Kollegen unbeliebt macht. Trifft das zu, sind die kollektiven Normen in der Regel insgesamt weniger auf Höchstleistungen orientiert und ist die Atmosphäre im Kollektiv weniger durch kritisch-konstruktive Auseinandersetzung geprägt. Sind die erbrachten Arbeitsleistungen der Kollektivmitglieder für ihr Ansehen im Kollektiv nicht höchst wichtig, so ist auch ihr Mut zum Neuen, ihre Risikobereitschaft weniger gefragt. Bei solchen Normen sind nicht nur risikoreiche Vorschläge, sondern Vorschläge jeglicher Art, von denen man annimmt, daß sie von den Kollegen nicht gleich akzeptiert werden, seltener. Dadurch wird eine konstruktive Atmosphäre stark beeinträchtigt. Bei sehr anspruchsvollen Leistungsnormen und höchst schöpferischer Atmosphäre dagegen werden beispielsweise viel häufiger auch solche Vorschläge gemacht, die erwarteter-

maßen im Kollektiv nicht gleich akzeptiert werden. Leistungsfördernde Kollektivnormen müssen also die Orientierung auf Risikobereitschaft, neue Wege und Auseinandersetzung darüber einschließen, sollen Höchstleistungen erzielt werden. Fehlt das, sind die Leistungen in den Kollektiven insgesamt oft weniger am Spitzenniveau orientiert. Die Förderung der Risikobereitschaft ist somit ein wichtiges Mittel, um anspruchsvolle Leistungsnormen in den FE-Kollektiven insgesamt stärker auszuprägen.

Der Entwicklungsstand kollektiver Normen widerspiegelt sich darin, welche Faktoren für Anerkennung und Ansehen der Mitglieder im Kollektive wie bedeutsam sind, denn normadäquates Verhalten wird mit sozialer Anerkennung und Ansehen honoriert (vgl. Tabelle 2).

Die mit Abstand für Anerkennung und Ansehen im Kollektiv wichtigsten Faktoren sind fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten, die erbrachten Arbeitsleistungen sowie Disziplin und Zuverlässigkeit.

Deutlich wird auch hier, daß unter den besonders leistungsbeflussenden Faktoren Risikobereitschaft vergleichsweise weniger anerkannt wird und zum Ansehen beiträgt. Auch die für eine Steigerung der Leistungen notwendige Bereitschaft, kritische Hinweise der Kollegen zu berücksichtigen, findet noch nicht überall die erforderliche Anerkennung. Die entsprechenden Normen in den FE-Kollektiven weiter auszuprägen, ist damit eine wichtige Leistungsreserve.

Nur knapp 1/10 der einbezogenen Hoch- und Fachschulkader gibt an, >daß folgende Faktoren für Ansehen bereits gleichermaßen sehr wichtig sind:

- Arbeitsleistung,
- fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten,
- Disziplin und Zuverlässigkeit,
- Einsatz für Belange des Kollektivs,
- Kritik gegenüber unzureichenden Arbeitsleistungen oder leistungshemmenden Bedingungen,
- Risikobereitschaft und die
- Bereitschaft, kritische Hinweise zu berücksichtigen. (

**Tab. 2: Faktoren für Ansehen im Arbeitskollektiv (Angaben in %)**

... bestimmt das Ansehen eines Kollegen in meinem Kollektiv	
Faktor	sehr stark
1. fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten	62
2. Arbeitsleistung	59
3. Disziplin, Zuverlässigkeit	56
4. Eintreten für Belange des Kollektivs	47
5. Gerechtigkeit	44
6. Hilfsbereitschaft	41
7. Kritik gegenüber unzureichenden Arbeitsleistungen oder leistungshemmenden Bedingungen	31
8. Durchsetzungsvermögen	28
9. Klassenstandpunkt	27
10. Verständnis für Sorgen und Probleme der Kollegen	26
11. Bereitschaft, kritische Hinweise der Kollegen zu berücksichtigen	25
12. Kontaktfreudigkeit	23
13. Allgemeinbildung und Vielseitigkeit der Interessen	23
14. Mut zum Neuen, Risikobereitschaft	23
15. Humor	22
16. originelle Ideen	22
17. anderen zuhören können	22
18. gesellschaftspolitische Aktivität	17
19. "Beziehungen"	13
20. Interesse für Sport	4
21. hoher Lebensstandard/Besitz	3

Leistungsschwache sind gegenüber Leistungsstarken in der Regel weniger der Auffassung, daß in ihren Kollektiven die Arbeitsleistung ein sehr wichtiges Kriterium für Anerkennung und Ansehen ist. Sie orientieren sich weniger an den Leistungsnormen und bewerten diese deshalb auch geringer. Die Auseinandersetzung mit leistungsschwachen Mitarbeitern ist eine notwendige Voraussetzung, um bei ihnen eine stärkere Orientierung am Leistungsniveau der anderen Kollektivmitglieder zu erreichen.

Vergleichsweise wenig zum eigenen Ansehen in ihren Kollektiven trägt die gesellschaftspolitische Aktivität der Kollektivmitglieder bei. Obwohl die fachlichen Voraussetzungen und Leistungen die entscheidenden Kriterien für Anerkennung und Ansehen im Arbeitskollektiv sein sollten (und ja auch sind), so muß auch die gesellschaftspolitische Arbeit der Kollektivmitglieder entsprechende Anerkennung erfahren, zumal sie im Betrieb geleistet oft direkt oder indirekt auf die Leistungsstärke auch des eigenen Kollektivs Einfluß haben kann, zudem meist Ausdruck positiver ideologischer Einstellungen ist, die auch die fachliche Arbeit durch starke politische Motivierung zu hohen Leistungen befördern. Problematisch wird es erst dann, wenn umfangreiche gesellschaftliche Aktivität (z.B. Überlastung durch verschiedene gesellschaftliche Funktionen) die Wahrnehmung der fachlichen Aufgaben beeinträchtigt. Dadurch können vor allem in sehr stark leistungsorientierten Kollektiven Ansehensverluste der betreffenden Kollegen eintreten, die nur durch Funktionsentlastung und stärkere Wahrnehmung fachlicher Aufgaben wieder ausgeglichen werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Leistungsfördernde Normen sind in den Kollektiven besonders ausgeprägt, wenn vor allem die folgenden Faktoren in starkem Maße zur Anerkennung und zum Ansehen im Kollektiv beitragen:

- erbrachte Arbeitsleistungen,
- fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten,
- Disziplin, Zuverlässigkeit,
- Kritik gegenüber unzureichenden Arbeitsleistungen und mangelhaften Arbeitsbedingungen,
- Berücksichtigung kritischer Hinweise der Kollegen,
- Risikobereitschaft und
- Durchsetzungsvermögen. <

Einzelne dieser Faktoren für sich genommen (z.B. hohe Anerkennung formaler Disziplin ohne Bezug zu den erbrachten Leistungen) zeugen noch nicht von einer stark leistungsorientierten Atmosphäre im Kollektiv. Nur die Würdigung dieser Faktoren bei vorrangiger Beachtung der erbrachten Arbeitsleistungen ist Ausdruck leistungsfördernder Normen in den Arbeitskollektiven. Weiter auszuprägen sind dabei vor allem solche Normen, die eine kri-

tisch-konstruktive Auseinandersetzung mit hemmenden Arbeitsbedingungen und mangelhaften Arbeitsleistungen sowie Risikobereitschaft fördern.

Entsprechend der Leistungsmaßstäbe in den Kollektiven und davon abhängiger, persönlicher Orientierungen wird in unterschiedlicher Weise und in unterschiedlichem Maße auf schlechte bzw. außergewöhnliche Leistungen einzelner Kollektivmitglieder reagiert.) Ausdruck wenig anspruchsvoller Leistungsnormen in den Kollektiven ist es beispielsweise, wenn auf schlechte Leistungen keine oder nur eine sehr zurückhaltende Reaktion erfolgt, Auseinandersetzung und Ursachenklärung weitgehend ausgewichen und den betreffenden Kollegen - falls notwendig - keine Unterstützung zur Verbesserung ihrer Leistungen gewährt wird. < Insgesamt wird deutlich, daß ein großer Teil der HF-Kader schlechte Leistungen seiner Kollegen nicht nur lediglich zur Kenntnis nimmt, sondern sich meist auch in irgendeiner Form damit auseinandersetzt, das heißt darüber mit den Betreffenden oder im Kollektiv diskutiert. Bevorzugt wird zunächst das individuelle Gespräch mit dem betreffenden Kollegen, ehe dazu Diskussionen mit dem gesamten Kollektiv angeregt werden oder sich mit dem Leiter beraten wird. Wichtig ist in jedem Fall vor allem die Klärung der Ursachen mangelnder Leistungen und die Unterstützung bei deren Beseitigung. Nur über die Auseinandersetzung mit unzureichenden Leistungen Einzelner können sich anspruchsvolle Leistungsnormen stabilisieren und weiterentwickeln.

Um schlechte Leistungen anderer Kollektivmitglieder kümmern sich vor allem diejenigen weniger, die

- ihre eigenen und die Aufgaben des Kollektivs als wenig interessant einschätzen und dadurch nicht sehr tätigkeitsverbunden sind,
- selbst ihr Leistungsvermögen nicht voll ausschöpfen (darunter vor allem diejenigen, die dadurch weniger als ihre Kollegen leisten),
- das Verhältnis zum Leiter und die Kollektivbeziehungen eher negativ beurteilen, dabei ihrem Kollektiv vor allem eine wenig kritisch-konstruktive Atmosphäre bescheinigen.

Stark tätigkeitsverbundene, leistungsstarke Mitarbeiter regen die Diskussion um schlechte Leistungen in ihren Kollektiven an

stärksten an, damit formen sie auch wesentlich die Leistungsnormen im Kollektiv mit. Sie bemühen sich sowohl mehr um Ursachenklärung durch Gespräche mit den Betreffenden als auch um Auseinandersetzung im Rahmen des gesamten Kollektivs und bieten am häufigsten ihre Hilfe zur Überwindung schwacher Leistungen an. Dagegen sind die Mitarbeiter mit durchschnittlichen Leistungen zwar im selben Maße über schlechte Leistungen im Kollektiv verärgert (da dadurch z.B. das Ansehen des gesamten Kollektivs leidet), aber sie gehen selbst deutlich weniger gegen Leistungsrückstände vor. Dadurch tragen sie nicht oder nur kaum zu erhöhten Leistungsmaßstäben im Kollektiv bei, die als Konsequenz ihnen selbst ja auch mehr abverlangen würden.

Leistungsnormen in den Kollektiven analysierend ist es mindestens ebenso aufschlußreich, wie auf außergewöhnliche Leistungen einzelner Kollektivmitglieder reagiert wird.

Zwar freuen sich meistens fast alle Mitarbeiter über außergewöhnliche Leistungen von Mitgliedern ihres Arbeitskollektivs, aber besondere Anerkennung und Nacheifern sind weniger häufig. Für einen Teil der HF-Kader ist eine zurückhaltend positive Wertung außerordentlicher Leistungen typisch, die auch ein Ausdruck der bestehenden Leistungsnormen in den jeweiligen Kollektiven ist. Um Leistungssteigerung zu fördern, ist es wichtig, außergewöhnliche Leistungen durch die Kollektive stärker anzuerkennen, ihre Triebkräfte aufzuspüren und zu nutzen. Bei der Bewertung der Leistungen einzelner Mitglieder durch das Kollektiv ist immer von Bedeutung, differenziert das unterschiedliche Leistungsvermögen und die Arbeits- und Lebensbedingungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, so z.B. Leistungsfortschritte anzuerkennen, die unter schwierigen Bedingungen erreicht wurden, selbst wenn dadurch noch nicht zur Leistungsspitze vorgeedrungen werden konnte. Nichts desto trotz ist es notwendig, außergewöhnliche Leistungen in besonderem Maße anzuerkennen. In Kollektiven mit interessanten Arbeitsaufgaben, deren fachliche Zusammensetzung aufgabenadäquat ist, in denen jeder einen deutlichen Anteil an der Gruppenleistung hat und insgesamt gute Kollektivbeziehungen, vor allem ein konstruktiver Austausch vorhanden sind, werden hervorragende Leistungen entsprechend der gegebenen anspruchsvolleren Leistungsmaßstäbe besonders stark gewürdigt und als Vorbild angenommen. Die Kollektivmitglieder, die

selbst schon am stärksten Leistungs- und kollektivorientiert sind, würdigen außergewöhnliche Leistungen bei ihren Kollegen besonders und eifern diesen nach.

Wo die Arbeitsleistungen für Ansehen im Kollektiv besonders wichtig sind, gibt es kaum ein Kollektivmitglied, das sich nicht um schlechte oder auch um außergewöhnliche Leistungen anderer aus dem Kollektiv kümmert. In solchen Kollektiven sind damit wichtige Voraussetzungen zur weiteren Leistungsteigerung gegeben.

Inwieweit sich die einzelnen Mitglieder an den Normen ihres Kollektivs orientieren, hängt unter anderem davon ab, welche Bedeutung dieses für sie hat, wie stark oder wie wenig kollektivorientiert sie sind. Eine starke kollektive Orientierung (z. B. bei der Arbeitsplanung) ist jedoch nur dann leistungsfördernd, wenn sich in den Kollektiven bereits sehr anspruchsvolle Leistungsnormen und schöpferische Auseinandersetzung entwickelt haben. Anspruchsvolle Leistungsnormen wirken in der Regel insgesamt mit stärkerer Verbindlichkeit auf die einzelnen Kollektivmitglieder als "lockere" Maßstäbe.

Der Ausprägungsgrad der Leistungsnormen im Kollektiv ist somit das A und O zur mehr oder weniger positiven bzw. negativen Bewertung einer hohen Kollektivorientiertheit als Leistungsbe-

dingung.

### 3. Weitere Reserven zur Leistungsstimulierung und -bewertung im/durch das Kollektiv

Wie bereits erwähnt, ist für die meisten Hoch- und Fachschulka-  
der soziale Anerkennung im Arbeitskollektiv, einschließlich An-  
erkennung der erbrachten Arbeitsleistungen, von großem Wert.  
Das bedeutet jedoch nicht, daß diese Anerkennung notwendiger-  
weise auch stark leistungsstimulierend wirkt bzw. daß infolge  
größerer Anerkennung der gezeigten Leistungen durch die Kolle-  
gen automatisch auch mehr geleistet würde. Anerkennung ist neben  
vielen anderen Faktoren nur eine Größe, die Leistungsbereitschaft  
und die Ausschöpfung eigener Leistungsreserven beeinflusst.

>Deutlich wird zunächst, daß soziale Anerkennung im Kollektiv  
einen großen leistungsstimulierenden Wert hat. Fast 3/4 der  
Hoch- und Fachschulkaader fühlt sich dadurch in starkem Maße



zur Leistungssteigerung angeregt. (Das gilt insbesondere für stark kollektivorientierte Kader, für die das Kollektiv, speziell Anerkennung durch die unmittelbaren Kollegen von besonderer Bedeutung sind. Bei anspruchsvollen kollektiven Leistungsnormen, einer stark ausgeprägten kritisch-konstruktiven Atmosphäre, aufgabenadäquater fachlicher Zusammensetzung und hohem Ansehen des Kollektivs ist Anerkennung durch die Arbeitskollegen im Kollektiv in besonderem Maße leistungsstimulierend. Dagegen wird Anerkennung im Arbeitskollektiv dort weniger leistungsstimulierend für den Einzelnen sein, wo sie in geringerem Maße auf erbrachten Leistungen beruht, wo die Leistungsmaßstäbe insgesamt noch nicht auf Spitzenleistungen orientieren und sich weniger kritisch mit den erzielten Ergebnissen auseinandergesetzt wird.

Die gegenwärtig erlebte Anerkennung in ihrem Arbeitskollektiv empfinden fast 3/4 der Mitglieder als stark leistungsstimulierend, obwohl sie nicht nur auf der Anerkennung bisher erbrachter Arbeitsergebnisse beruht. Betrachtet man nur die Anerkennung der gezeigten Arbeitsleistungen durch das Arbeitskollektiv, so ist folgendes zu vermuten: Diese ist offenbar den gezeigten Leistungen meistens weitgehend adäquat und wirkt dadurch insgesamt leistungsstimulierend (hohe Anerkennung hervorragender Leistungen wirkt leistungsstimulierend, aber auch geringere Anerkennung schwächerer Leistungen infolge des Bestrebens nach Wertschätzung im Kollektiv). Wo also Anerkennung im Kollektiv bereits in hohem Maße leistungsadäquat "verteilt" wird (wie vor allem in stark leistungsorientierten Kollektiven), würde eine noch stärkere Anerkennung der erbrachten Ergebnisse kaum noch mehr Impulse zur Leistungssteigerung bei den einzelnen Kollektivmitgliedern hervorrufen.

Bei einer stärkeren Anerkennung der erbrachten Arbeitsergebnisse durch die Kollegen im Arbeitskollektiv (als der gegenwärtigen) würden nur 19 % mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr leisten. Im

>Vergleich dazu würden mehr leisten bei

- |  |       |
|--|-------|
| - besseren materiellen Voraussetzungen (Geräte usw.) | 67 %, |
| - weniger bürokratischer Leitungarbeit               | 62 %, |
| - weniger Störungen bei der Arbeit                   | 52 %, |
| - besserer Arbeitsorganisation                       | 43 %, |
| - interessanteren Arbeitsaufgaben                    | 36 %, |

- bei stärkerer materieller Stimulierung bei herausragenden Leistungen (z.B. Zuweisung von Wohnraum, Urlaubsplätze u.a.) 35 %,
- besserem Zugang zu notwendigen Informationsquellen (Literatur, Patentschriften, Forschungsberichte u.a.) 33 %,
- höherem Gehalt 31 %,
- höheren Anforderungen 26 %,
- besserer Gesundheit 22 %,
- besserem Arbeitsklima 21 %,
- besserer Information über Ziele und Nutzen der eigenen Arbeit 21 %,
- stärkerem Erkenntnis- und Erfahrungsaustausch im Kollektiv 18 %,
- günstigeren Arbeitsmöglichkeiten zu Hause 17 %,
- geringerer familiärer Belastung 15 % und
- besseren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten 15 %.

Bei stärkerer Anerkennung ihrer gezeigten Arbeitsergebnisse durch das Kollektiv würden jedoch die Kader mehr leisten, die stark auf Anerkennung orientiert sind, bisher aber auf Grund der erbrachten Leistungen wenig erringen konnten bzw. deren Arbeit vom Kollektiv nicht entsprechend anerkannt wurde. Das sind z.B. Mitarbeiter, die ihr Leistungsvermögen nicht voll ausschöpfen (können), die innerhalb des Kollektivs weniger interessante Arbeitsaufgaben zu lösen haben, deren Anteil an der Gruppenleistung weniger deutlich ist, die für die spezifischen Aufgaben des Kollektivs weniger geeignet sind und/oder die geringere Möglichkeiten zum selbständigen Arbeiten haben. Für diese Kader wäre eine stärkere Anerkennung eher ein Stimulus zur Steigerung ihrer Leistungen als für andere. Deshalb ist es wichtig, auch den Kadern, denen Anerkennung im Kollektiv bisher weitgehend versagt blieb (z.B. infolge nichtfachgerechten Einsatzes, geringerer Fähigkeiten, gesundheitlicher Beeinträchtigungen, geringen Einflusses auf die Gesamtleistung des Kollektivs usw.), bei Leistungsfortschritten, auch kleineren Erfolgen, großer Anstrengung usw. anerkennende Reaktionen zuteil werden zu lassen.

In Kollektiven mit anspruchsvollen Leistungsnormen, guten Kollektivbeziehungen, kritischem, konstruktivem Austausch wird die Anerkennung gezeigter Leistungen durch die Kollegen schon weitgehend so gehandhabt, daß sie leistungsfördernd wirkt; eine noch

stärkere Anerkennung würde kaum leistungsstimulierender sein. In solchen Kollektiven sind vorrangig andere (aufgabenbezogene) Faktoren für eine Leistungssteigerung einzelner Kollektivmitglieder entscheidend. Dagegen ist in den Kollektiven, in denen eine leistungsadäquate Anerkennung einzelner Mitglieder noch nicht gewährleistet ist, stärkere Anerkennung eher ein Stimulus zu höheren Leistungen.

Ihren bisher größten Erfolg in der Arbeitstätigkeit schreiben die Hoch- und Fachschulkader den verschiedensten Ursachen in unterschiedlichem Maße zu. Auch ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und deren kameradschaftliche Hilfe können mit als Gründe für Erfolg in der Arbeit angesehen werden. Vor allem stark kollektivorientierte und -verbundene Mitarbeiter sehen das mit als wichtige Erfolgsursachen an.

Tab. 3: Kollektive Bedingungen als Ursachen für bisher größten Erfolg in der Arbeitstätigkeit (Angaben in %)

	Auf den Erfolg hatte starken (dar. sehr starken) Einfluß	
> - mein gutes Verhältnis zu den Kollegen	66	26
- kameradschaftliche Hilfe durch die Kollegen	57	23
- mein gutes Verhältnis zum Leiter	58	18
- Unterstützung durch den Leiter	55	20 <

Unter den verschiedensten Ursachen für Erfolg in der Arbeitstätigkeit nehmen kameradschaftliche Hilfe durch die Kollegen und andere kollektive Bedingungen eine Mittelstellung ein. Sie sind häufig wichtige Erfolgsursachen, gehören jedoch nicht zu den ganz entscheidenden Faktoren für größere persönliche Erfolge.

Bei guten Kollektivbeziehungen, großem Wohlbefinden im Kollektiv, aufgabenadäquater fachlicher Zusammensetzung, konstruktiver, schöpferischer Atmosphäre und einem hohen Ansehen des Kollektivs wird die kameradschaftliche Hilfe durch die Kollegen häufiger als wichtige Ursache für persönliche Arbeitserfolge bewertet.

Zum einen ist in Kollektiven mit diesen Merkmalen die gegenseitige Unterstützung meist tatsächlich besonders ausgeprägt, zum anderen werden bei guten Kollektivbeziehungen, schöpferischer, kameradschaftlicher Atmosphäre kollektive Bedingungen auch stärker als Ursachen für Erfolg in der eigenen Arbeit reflektiert. Um gleichfalls Erfolg in ihrer fachlichen Arbeit zu haben, sind einige Hoch- und Fachschulkader besonders auf kameradschaftliche Unterstützung durch die Arbeitskollegen im Kollektiv angewiesen. Das sind z.B. diejenigen, die auf Grund der eigenen Fähigkeiten nicht zur Leistungsspitze gehören (können), die durch spezifische Arbeits- und Lebensbedingungen zum Teil beeinträchtigt sind (z.B. junge Mütter), die nichtqualifikationsgerecht eingesetzt sind und dadurch wenig Möglichkeiten haben, ihr Leistungsvermögen voll zu nutzen. Deren Unterstützung ist eine wichtige Voraussetzung für ihr Erfolgserleben und ihren Leistungszuwachs sowie für die Stärkung der gesamten Leistungskraft des Kollektivs.

Insgesamt wird deutlich, daß alle kollektiven Bedingungen über das Entwicklungsniveau der Leistungsnormen im Kollektiv auf Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten einwirken. Diese sind der Dreh- und Angelpunkt aller kollektiven Leistungsbedingungen. Die weitere Ausprägung stark leistungsfördernder kollektiver Normen in den FE-Kollektiven ist somit eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Steigerung der Leistungskraft der Forschung und Entwicklung.